

ANALISIS STRATEGI KEMITRAAN UNTUK PENGEMBANGAN PASAR DOMESTIK PUPUK PETROGANIK

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister

PROGRAM STUDI
MAGISER MANAJEMEN



oleh :

EKO SETIJONO

NPM : 0661020004

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
SURABAYA
2007

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan kehendak-Nya maka Tesis dengan judul “Analisis Strategi Kemitraan untuk Pengembangan Pasar Domestik Pupuk Petroganik” dapat selesai dengan baik.

Atas selesainya tesis ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Teguh Soedarto, MP selaku Pembimbing Utama dan Bapak Ir. Andi Subroto, MM selaku Pembimbing Pendamping yang selalu memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi.

Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya Jawa Timur.
2. Direktur, Ketua Program, Bapak / Ibu Dosen Pascasarjana beserta staf Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya Jawa Timur.
3. Para Manajer dan Staf PT Petrokimia Gresik serta para pimpinan / investor pabrik Pupuk Petroganik yang telah banyak membantu dalam pengumpulan data.
4. Rekan-rekan mahasiswa yang telah banyak memberikan dukungan moril.

Secara khusus penulis sampaikan kepada kedua orang tua kami tercinta, istri dan anak-anak tercinta, Wiwin Oetami, Ayom, Yayi, Amsal atas pengertian dan doanya.

Penulis mengharapkan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat sumbangan keilmuan khususnya bidang manajemen strategik bagi semua pembaca yang membutuhkan.

Surabaya, Juni 2007

Penulis

Eko Setijono, NPM 066 102 0004, ANALISIS STRATEGI KEMITRAAN UNTUK PENGEMBANGAN PASAR DOMESTIK PUPUK PETROGANIK. Dibawah bimbingan Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP sebagai Pembimbing Utama dan Ir. Andi Subroto, MM sebagai Pembimbing Pendamping.

RINGKASAN

Setiap satuan bisnis perlu mengidentifikasi dan menilai berbagai pilihan strategi yang tersedia. Penelitian ini bertujuan menganalisis Strategi Kemitraan untuk Pengembangan Pasar Domestik Pupuk Petroganik yang saat ini dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik. Penelitian ini berusaha mengidentifikasi variabel-variabel dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang menjadi kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (Threat). Penelitian ini bersifat exploratory (penyelidikan) dan dianalisa menggunakan analisis deskriptif yang terdiri atas Matriks TOWS dan Matriks Internal – Eksternal. Pengumpulan data primer melalui kusioner kepada para manajer dan staf yang terkait langsung dengan pengembangan pupuk Petroganik serta para pemilik / investor pabrik Petroganik di daerah yang sudah beroperasi secara komersial. Pengambilan sampel dengan simpel random sampling sebanyak 25 responden. Hasil analisis disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor internal dan eksternal; meliputi kekuatan adalah : citra produk dan perusahaan, jaringan distribusi yang luas, pabrik dekat bahan baku dan pasar, kualitas produk, bahan baku melimpah dan murah, dukungan dari Pemerintah Kabupaten setempat, dan keunikan produk.; kelemahan meliputi : teknologi mudah ditiru, perlu energi dalam jumlah besar, pengawasan mutu kurang, kegiatan promosi kurang, ketrampilan manajerial beda, respon tanaman tidak segera nampak, dan motivasi kerja yang bervariasi; peluang meliputi : produk ramah lingkungan, potensi pasar cukup besar, kemitraan sebagai bentuk sinergis, membantu pengembangan UKM, akses pasar lebih mudah, risiko kegagalan relatif kecil, dan harga jual lebih kompetitif; sedangkan ancamannya meliputi : persepsi negatif terhadap kinerja investor, banyak produk substitusi, pupuk an-organik disubsidi, berkurangnya minat calon investor, ketidakpercayaan konsumen terhadap mutu produk, kekawatiran UKM terhadap pengembangan pupuk organik, dan isue bahan baku sumber flu burung.
2. Persepsi para investor terhadap program kemitraan yang dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik saat ini sangat positif.
3. Strategi alternatif yang dapat dilaksanakan untuk Pengembangan pasar domestik pupuk Petroganik melalui model kemitraan adalah Strategi agresif / Strategi SO (Strategi *Strength Opportunities*), yaitu strategi memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menangkap peluang yang ada, melalui : *market penetration, market development, product development, forward integration, backward integration, dan horizontal integration*.

Dalam penelitian ini posisi strategi yang diambil berada pada kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan, namun disarankan untuk mengurangi beberapa kelemahan yang dominan seperti besarnya jumlah energi yang dibutuhkan, teknologi mudah ditiru, pengawasan mutu yang masih kurang, dan kurangnya kegiatan promosi.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
RINGKASAN	vi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
 BAB II TELAAHAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Landasan Teori	18
2.2.1. Konsep Strategi	18
2.2.1.1. Tahap-tahap Penyusunan Strategi ...	21
2.2.1.2. Tingkatan strategi	22
2.2.1.3. Jenis Strategi Bisnis	24
2.2.2. Kerjasama Kemitraan	26
2.2.2.1. Bentuk-bentuk Strategi Kemitraan	29
2.2.2.2. Tahap-tahap Kemitraan	32
2.2.2.3. Keuntungan Sistem Waralaba	34
2.2.2.4. Kerugian Sistem Waralaba	37

2.2.3.	Strategi Pengembangan Pasar	39
2.2.4.	Hambatan-hambatan Pelaksanaan Strategi	44
2.2.5.	Pupuk Petroganik	46
2.2.6.	Analisis Strategis	50
2.2.7.	Analisis Lingkungan	52
2.2.7.1.	Analisis Lingkungan Eksternal	53
2.2.7.2.	Analisis Lingkungan Internal	55
2.2.8.	Teknik Analisis dan Diagnosis Lingkungan	57
2.2.8.1.	Metode EFE Matrix dan IFE Matrix ..	61
2.2.8.2.	Analisis Matrix TOWS atau Matriks SWOT	65
2.2.8.3.	Analisis Matriks Internal – Eksternal	66
2.3.	Kerangka Konseptual	68
 BAB III METODE PENELITIAN		
3.1.	Tempat dan Waktu Penelitian	69
3.2.	Populasi dan Sampel	69
3.3.	Sumber dan Metode Pengumpulan Data	70
3.4.	Metode Analisis	72
3.4.1.	Analisis Matriks TOWS	72
3.4.2.	Analisis Matriks Internal – Eksternal	73
3.5.	Definisi Operasional	74
 BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN		
4.1.	Lokasi dan Letak Geografis Perusahaan	79
4.2.	Visi dan Misi PT Petrokimia Gresik	79
4.2.1.	Visi	79

4.2.2. Misi	80
4.3. Sejarah Singkat	80
4.4. Struktur Organisasi	81
4.5. Kegiatan Produksi	81
4.6. Fasilitas Pendukung	83
4.6.1. Dermaga dan Fasilitasnya	83
4.6.2. Pembangkit Tenaga Listrik	84
4.6.3. Unit Penjernihan Air	84
4.6.4. Unit Pengolahan Limbah	85
4.6.5. Sarana Distribusi	86
BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1. Matriks IFE	87
5.2. Matriks EFE	89
5.3. Matriks TOWS	91
5.4. Matriks Internal – Eksternal	95
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	103
6.2. Saran	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1.	Model Proses Manajemen Strategis yang Komprehensif	22
2.2.	Tingkatan Strategi dalam Perusahaan	24
2.3.	Matriks Vektor Pertumbuhan Ansoff	41
2.4.	Proses Analisis Kasus	51
2.5.	Analisis SWOT	59
2.6.	Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi	60
2.7.	Matrik SWOT	65
2.8.	Matriks IE (Internal – Eksternal)	66
2.9.	Model Penelitian	68
3.1.	Kerangka Alur Pemecahan Masalah	74
5.1.	Matriks IE Strategi Kemitraan Pupuk Petroganik ...	98
5.2.	Analisis SWOT posisi	99

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.1.	Perkembangan Produksi Beras Nasional	1
1.2.	Perkembangan Investor Pabrik Petroganik	6
2.3.	Luas Lahan di Indonesia berdasarkan Penggunaannya	46
2.4.	Kelebihan dan kekurangan penggunaan pupuk an-organik dan pupuk organik	47
2.5.	Harkat bahan organik, C-organik dan nisbah C/N pada tanah mineral	48
2.6.	Persyaratan Teknis Minimal Pupuk Organik	50
2.7.	Evaluasi Faktor Eksternal / EFE / EFAS	61
2.8.	Evaluasi Faktor Internal / EFI / IFAS	62
5.1.	Hasil Pembobotan Faktor Kekuatan dan Kelemahan	88
5.2.	Hasil Pembobotan Faktor Peluang dan Ancaman	90
5.3.	Matriks TOWS	92
5.4.	Perbandingan Matriks Faktor-faktor Internal Persepsi Investor dan Seluruh Responden	96
5.5.	Perbandingan Matriks Faktor-faktor Eksternal Persepsi Investor dan Seluruh Responden	97

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1.	Pengantar Kuesioner kepada Investor Pabrik Petroganik ...	110
2.	Pengantar Kuesioner kepada Pejabat & Staf di Petrokimia Gresik	111
3.	Kuesioner	112
4.	Struktur Organisasi PT Petrokimia Gresik	116
5.	Pembobotan Faktor-faktor Kekuatan Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	117
6.	Pembobotan Faktor-faktor Kelemahan Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	118
7.	Pembobotan Faktor-faktor Peluang Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	119
8.	Pembobotan Faktor-faktor Ancaman Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	120
9.	Menentukan Nilai Kepentingan Faktor-faktor kekuatan Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	121
10.	Menentukan Nilai Kepentingan Faktor-faktor Kelemahan Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	122
11.	Menentukan Nilai Kepentingan Faktor-faktor Peluang Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	123
12.	Menentukan Nilai Kepentingan Faktor-faktor Ancaman Kerjasama Kemitraan PT Petrokimia Gresik dengan Investor	124

13.	Menentukan Nilai Rating Faktor-faktor Kekuatan Strategi kemitraan Pupuk Petroganik	125
14.	Menentukan Nilai Rating Faktor-faktor Kelemahan Strategi Kemitraan Pupuk Petroganik	126
15.	Menentukan Nilai Rating Faktor-faktor Peluang Strategi Kemitraan Pupuk Petroganik	127
16.	Menentukan Nilai Rating Faktor-faktor Ancaman Strategi Kemitraan Pupuk Petroganik	128
17.	Matrik Pembobotan, Rating, dan Skor untuk Faktor-faktor Internal Strategi Kemitraan Pupuk Petroganik	129
18.	Matrik Pembobotan, Rating, dan Skor untuk Faktor-faktor Eksternal Strategi Kemitraan Pupuk Petroganik	130
19.	Penentuan Grand Total Analisis SWOT Penentuan Letak Strategi Kemitraan Pupuk Petroganik	131

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengembangan pertanian di Indonesia selama dua dasawarsa, terutama di sub-sektor tanaman pangan telah berkembang pesat, namun usaha untuk terus meningkatkan produksi pertanian khususnya tanaman pangan dihadapkan pada kenyataan terjadinya penurunan produktivitas lahan.

Tabel 1.1. Perkembangan Produksi Beras Nasional

TAHUN	Produksi beras (000 Ton)	Produktivitas (Ton/ha)	Luas panen (000 ha)
2000	51.899	4,40	11.793
2001	50.461	4,39	11.415
2002	51.490	4,47	11.521
2003	52.138	4,54	11.477
2004	54.008	4,52	11.752
2005	54.151	4,57	11.839
2006	54.402	4,61	11.780

Sumber : Biro Pusat Statistik dalam Profil 60 tahun Pembangunan Ketahanan Pangan Indonesia dan

Beberapa penyebabnya adalah pada daerah tropis terjadi dekomposisi bahan organik lebih cepat dan diabaikannya peranan bahan organik sebagai penyubur tanah. Dengan merosotnya kesuburan tanah baik kimia dan fisik maupun biologi tanah menjadikan daya sangga, efisiensi pupuk, dan aktifitas mikroba menjadi menurun, apalagi pada lahan sawah maupun lahan kering yang diusahakan secara intensif dan

indeks pertanaman yang meningkat serta diangkutnya semua hasil panen, serta tidak dilakukannya rotasi tanaman. (Balai Penelitian Tanah Bogor, 2006).

Menurut Adiningsih sebagian besar tanah di Indonesia yang telah diusahakan secara intensif berkadar bahan organik rendah (< 2%) bahkan lebih dari 68 % kandungan bahan organiknya < 1%. Sebagai acuan bahwa susunan tanah mineral optimum dapat dikatakan memiliki tingkat kesuburan dan produktivitas yang baik harus mengandung bahan mineral 45 %, bahan organik 5 %, air 25 %, dan udara 25 %. Tindakan perbaikan lingkungan tumbuh dengan menggunakan pupuk organik seharusnya menjadi kebijakan umum yang harus dilakukan terlebih dahulu sebelum berbagai jenis pupuk anorganik diberikan agar efisiensinya meningkat serta menjaga kemantapan produksi tinggi serta melestarikan sumberdaya tanah.

Pupuk organik adalah adalah pupuk yang sebagian besar atau seluruhnya terdiri bahan organik yang berasal dari sisa tanaman, dan atau hewan yang telah mengalami rekayasa berbentuk padat atau cair yang digunakan untuk memasok bahan organik, memperbaiki sifat fisik, kimia dan biologi tanah (Peraturan Mentan, No.2/Pert/HK.060/2/2006).

Pupuk organik merupakan salah satu komponen pupuk yang diperlukan untuk meningkatkan kesuburan tanah melalui perbaikan sifat fisik, kimia, dan biologi tanah dalam meningkatkan produktivitas lahan pertanian. Pengetahuan tentang peranan bahan organik tanah bagi produksi pertanian sudah lama dikenal, sebelum tahun limapuluhan

penggunaan pupuk organik relatif tinggi dibandingkan dengan penggunaan pupuk anorganik, namun sejak itu, produksi pupuk anorganik berkadar tinggi seperti Urea, ZA, SSP (Single Super Phosphate), TSP, dan KCl semakin meningkat, sehingga perhatian terhadap pupuk organik berkurang. Meningkatnya intensitas tanam dan digunakannya varietas unggul yang responsif terhadap pemupukan anorganik, penggunaan pupuk anorganik semakin besar, penggunaan pupuk organik sering diabaikan, sehingga petani hanya berharap pada pupuk anorganik yang pemakainnya semakin meningkat dan berkurang keefisienannya (Adiningsih, Sri dan Sri Rochayati 1993 dalam Puslittanak, 2001).

Menurut Kaplan (2000), untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufakturing maupun jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksplotasi aktiva tak berwujudnya menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud.

Upaya mewujudkan visi "menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati oleh konsumen" , saat ini PT Petrokimia Gresik sedang mengembangkan dan memproduksi pupuk organik dengan merek dagang Petroganik.

Saat ini luas lahan sawah di Indonesia sekitar 8.123.850 ha, jika sebagian besar mempunyai bahan organik yang rendah, maka merupakan pasar potensial untuk pengembangan pasar pupuk Petroganik. Hal ini sejalan dengan konsep pengembangan pasar dari David, F.R. (2004),

bahwa salah satu alasan yang dapat dijadikan patokan kapan strategi pengembangan pasar dapat diterapkan secara efektif, yaitu ketika ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan belum jenuh.

Menurut McDonald (1995), strategi yang digunakan untuk pengembangan pasar adalah : penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Strategi pengembangan mencakup internal dan eksternal. Ekspansi internal, mencakup usaha perusahaan untuk memperluas penjualan melalui peningkatan permintaan primer dan mendorong penggunaan baru untuk produk baru dalam daerah yang sama, hal ini sering dilakukan dengan perubahan harga dan promosi, sedangkan ekspansi eksternal dalam bentuk merger, penggabungan, atau kerjasama kemitraan dengan perusahaan lain untuk menambah efektifitas mereka dalam memasuki segmen-segmen baru (McDonald, 1995).

Bentuk kerjasama yang dikembangkan oleh PT Petrokimia Gresik dalam pengembangan pasar pupuk Petroganik secara umum mengarah kepada ekspansi eksternal, yaitu dengan menjalin kerjasama kemitraan dengan para investor di daerah dalam bentuk memproduksi pupuk organik dengan merek, desain industri, dan formula dan/atau rahasia dagang pupuk Petroganik milik PT Petrokimia Gresik. Sebagai kompensasinya, mitra kerjasama wajib membayar fee kepada PT Petrokimia Gresik (Anonymous, 2006). Salah satu pertimbangan dalam pemilihan daerah pengembangan adalah dekat dengan sumber bahan baku dan daerah pemasaran.

Persaingan bisnis pada abad 21 ini menimbulkan dorongan besar untuk melakukan kerjasama di antara perusahaan. Kerjasama Strategis (*Strategic Partnering*) atau Perjanjian kerjasama antara dua atau lebih perusahaan independen dimaksudkan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing dengan cara mengkombinasikan kemampuan organisasi-organisasi. Persekutuan ini sangat penting untuk memperoleh jalan masuk ke pasar, menyediakan sumber-sumber keuangan, mendapatkan teknologi baru, membagi risiko, dan mendapatkan ketrampilan lain dan sumber daya yang melebihi kapasitas perusahaan tunggal. (Cravens, 1996).

Menurut Setia Tunggal (2006), bentuk kerjasama seperti itu dalam suatu bisnis dapat dikatakan sebagai *franchising* (waralaba), karena memiliki ciri-ciri dan karakteristik dasar : (a) Pewaralaba memiliki *tradename* (nama perniagaan), *trade* atau *service mark* (merek atau jasa dagang), *patent*, *trade secret* (rahasia dagang), dan *know-how* (pengetahuan); (b) Terwaralaba diijinkan untuk menggunakan hak-hak yang disebutkan di atas (a), biasanya dalam daerah tertentu, dan selama periode waktu tertentu; (c) Operasi usaha waralaba dibawah pengarah pewartalaba melalui beberapa klausul tertentu dan kontrak waralaba; (d) Terwaralaba akan membayar royalty, dan sering disebut initial fee, untuk hak melakukan usaha di bawah nama dan system pewartalaba. Secara umum bentuk kerjasama produksi Pupuk Petroganik memenuhi keempat karakteristik dasar usaha *franchising* (Waralaba).

Strategi Kemitraan merupakan salah satu strategi aliansi yang sesuai dengan perkembangan bisnis pupuk Petroganik, hal ini dibuktikan dengan perkembangan jumlah investor Pabrik Petroganik sejak diresmikan oleh Menteri Negara BUMN Sugiarto pada tanggal 19 Desember 2005 sampai dengan saat ini (31 Mei 2007), berarti sampai saat ini usianya belum genap 2 tahun sudah menarik minat 35 investor, bahkan 9 investor sudah beroperasi secara komersial. Delapan investor tersebut semua berada di propinsi Jawa Timur, sehingga secara keseluruhan saat ini sudah ada 10 Pabrik Pupuk Petroganik. Satu pabrik berlokasi di Gresik yang dimiliki oleh Petrokimia Gresik, sedangkan delapan pabrik yang lain didirikan di Bojonegoro, Madiun, Magetan, Ngawi, Tulungagung, Malang, Nganjuk, dan Blitar menggunakan sistem kerjasama produksi dan pemasaran.

Tabel 1.2. Perkembangan investor Pabrik Petroganik

No.	Progres	Tahun (jumlah unit)			Total (unit)
		2005	2006	2007*)	
1	Operasi komersial	1	2	6	9
2	Pemasangan alat dilokasi	-	-	5	5
3	Fabrikasi alat selesai	-	-	5	5
4	Proses fabrikasi	-	-	3	3
5	Evaluasi permohonan/ MoU	-	-	13	13
	Total	1	2	32	35

Keterangan : *) Posisi tanggal 31 Mei 2007

Sumber : Biro Pelayanan dan Komunikasi Produk – PT Petrokimia Gresik

Upaya pencapaian tingkat produktivitas pertanian yang tinggi dan berkesinambungan, maka pulihnya kembali lahan-lahan produktif adalah syarat mutlak yang harus dipenuhi, oleh sebab itu pengembangan

penggunaan dan produksi pupuk organik memerlukan dukungan nyata dari berbagai pihak dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya yang tersedia, baik sumber daya alam (SDA) maupun sumber daya manusia (SDM).

Penggalangan kebersamaan (kerjasama / kemitraan) yang mengarah kepada pengembangan model produksi, pemasaran, daya saing, dan kemitraan untuk memperoleh nilai tambah bagi perusahaan-perusahaan yang bermitra dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompetitif (Freeman, Susan, et al., 2007), (Gulati, Ranjay, 1999), dan (Koza, Mitchell P. dan Ane Y. Lewin 1998), dalam proses pengembangan hasil produk sangat mutlak untuk dilaksanakan agar masing-masing perusahaan yang bermitra memperoleh manfaat yang optimal dari kemitraan antara lain : (a) meningkatkan produktivitas; (b) meningkatkan efisiensi; (c) jaminan kualitas, kuantitas dan kontinuitas; (d) risk sharing; (e) sosial; dan (f) ketahanan ekonomi nasional.

Salah satu hambatan dalam pelaksanaan strategi adalah kurangnya umpan balik tentang pelaksanaan dan keberhasilan strategi, sebagian besar sistem manajemen dewasa ini menyediakan umpan balik hanya mengenai kinerja operasional jangka pendek, sangat sedikit atau bahkan tidak ada waktu yang digunakan untuk memeriksa indikator pelaksanaan dan keberhasilan strategi Kesenjangan ini mungkin disebabkan karena tidak mencukupinya informasi (Kaplan, 2000). Sedangkan kegagalan dalam kemitraan usaha sering disebabkan oleh karena fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan kurang didasari oleh

etika bisnis. Disamping itu juga akibat dari lemahnya manajemen dan penguasaan teknologi dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh usaha kecil.

Setiap satuan bisnis perlu segera mengidentifikasi dan menilai berbagai pilihan strategi yang tersedia bagi masing-masing satuan bisnis. Beraneka ragam faktor harus diperhitungkan dalam melakukan analisis yang bersifat strategik pada tingkat satuan bisnis sehingga terpilihnya satu alternatif tertentu diyakini merupakan keputusan yang paling tepat. Salah satu pendekatan sebagai instrumen untuk menilai berbagai faktor yang layak diperhitungkan dan yang ampuh apabila digunakan dengan tepat, yakni : Analisis "SWOT". Keampuannya terletak pada kemampuannya untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan berbagai peluang dan kendala tersebut di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang **Analisis Strategi Kemitraan untuk Pengembangan Pasar Domestik Pupuk Petroganik.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan permasalahannya adalah :

1. Faktor internal dan eksternal apa yang menentukan dalam strategi kemitraan untuk pengembangan pasar domestik pupuk Petroganik ?
2. Bagaimana persepsi investor / mitra kerjasama terhadap program kemitraan selama ini ?
3. Strategi apa yang bisa digunakan untuk pengembangan pasar domestik pupuk Petroganik dengan model kemitraan ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) untuk membangun kemitraan dengan efektif.
2. Mengidentifikasi persepsi investor /mitra kerjasama terhadap program kemitraan yang dilakukan.
3. Menentukan strategi alternatif untuk pengembangan pasar domestik pupuk Petroganik.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Sebagai bahan masukan bagi manajemen PT Petrokimia Gresik dalam mengembangkan pasar pupuk Petroganik.
2. Memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan dan diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya, khususnya penelitian dalam bidang studi Manajemen Strategi.